

フランスにおける農協の新たな展開

調査第一部長 内田多喜生

〔要 旨〕

フランスの農業・食品関連産業においては川上、川下部門で大手加工流通資本等の進出がみられ、さらに、輸入農産物との競争も激しくなっている。このような環境下で、フランスの農協は国内の農業生産者を組織し、その農業経営を維持するうえで、非常に大きな役割を果たし、農畜産物市場におけるシェアも一定水準を維持している。

農協の多数は小規模な事業を限られたエリアで行う農協であるが、一方で、大手資本に対抗するかたちで合併、統合、買収、国際化等によって、規模拡大（クリティカルサイズの確保）とフードバリューチェーンの川上、川下部門へ進出する動きを強める農協もみられる。農産物市場や農政の変化に対応し、フランスの農協には新たな展開と多様な取組みがみられている。

目 次

はじめに

1 フランスの農業の概要と構造変化

- (1) フランス農業の概況
- (2) アグロエコロジーと「農業、食糧及び森林の将来のための法律」

2 フランスの農協の動向

- (1) 品目別農協数とそのシェア

- (2) 規模において二極化が進むフランスの農協

3 代表的な多品目農協テレナ農協の取組み

- (1) テレナ農協の概況
- (2) テレナ農協の沿革
- (3) テレナグループの組織・事業構成
- (4) テレナグループの課題と対応

まとめ

はじめに

フランスは世界でも有数の農業国であるが、そこでは歴史的に家族経営を基盤とした農業政策が進められ、農協もそれら家族経営を主な組織基盤として発展を遂げてきた。しかし、フランス農業が輸入農畜産物との競争に、また農協自身が国内外の大手加工流通資本等との競争にさらされ、さらに、環境に配慮した農業を志向させるEUのCAP改革や消費者の安全・安心な農産物へのニーズの高まりもあり、それぞれへの対応が迫られている。

本稿では、農中総研が（一社）農業開発研修センターに委託し、筆者も一部参加したフランス農業制度・農協等にかかる実態調査^(注1)の内容を交えながら、フランスの農協の近年の動向をみるとともに、外部環境の変化のなかで新しいビジネスモデルに取り組む一部の農協について事例も紹介しつつ検証してみたい。

（注1）（一社）農業開発研修センター「フランスの農協のビジネスモデルと農業経営体支援制度に係わる調査研究」（2018年）、同「フランスの農業会議と農業団体に関する調査研究（Ⅱ）」（2017年）

1 フランスの農業の概要と構造変化

（1）フランス農業の概況

フランスは、EUで最大の農業国である。農林水産業の名目国内総生産額は362億ドルで、GDPに占める比率は1.5%（2016年）

と、日本の1.1%を上回る。また、16年のフランスの国土面積は54万9千km²と日本の約1.5倍であるが、フランスの農用地面積は28万7千km²と国土の52%を占め、日本の農用地面積の6倍以上ある。そして、フランスの農用地のうち約6割が耕地、約3割が牧草地で、ほか（約10千km²）は、果樹等の永年作物地である。

フランスの主要農産物は、穀物、食肉、生乳、ぶどう等で、生産量は、鶏肉を除き、日本を大きく上回る。そして、16年の加工品を含む農林水産物の輸出額はドル換算で643億ドルに達する。輸出額で最も大きいのは「飲料、アルコール、酢」であるが、そのなかで「ワイン」が半分以上を占める。以下、「酪農品、鶏卵等」「穀物」と、国内生産が大きい農畜産物が続く。その一方、多くの農畜産物を輸入しており、16年の農林水産物輸入額は576億ドルに上る。

13年のフランスの農業経営体数は47万2千で、これは05年に比べ約10万経営体減少している（第1表）。一方、13年の1経営体当たり農用地面積は、58.7haでこれは05年に比べ約10ha増加している。このように、着実に構造変化も進んでいるが、フランスで特徴的なのは、家族経営を基盤とする経

第1表 フランスの農業経営体および農用地面積推移

	農業経営体数 (千経営体)	農用地面積 (千ha)	1経営体当たり 面積(ha)
05年	567	27,591	48.6
07	527	27,477	52.1
10	516	27,837	53.9
13	472	27,739	58.7

資料 eurostat

第2表 フランスの農業経営体の構造

	(単位 百経営体, %)			
	88年	00	10	13
農業経営体合計①	10,168	6,638	4,914	4,516
個人経営②	9,487	5,380	3,417	2,959
法人経営合計	655	1,236	1,471	1,538
うちEARL③	16	559	786	844
GAEC④	377	415	372	382
②/①	93	81	70	66
(②+③+④)/①	97	96	93	93

資料 GraphAgri France 2017

営体が依然、多数を占めていることである。

例えば、第2表は農業経営体を個人・法人別にみたものである。ここで、表中でEARL（有限責任農業経営）とGAEC（農業経営共同集団）がかなりの数を占めるが、これらの形態の法人構成員は自然人に限られ、基本的に、多くが家族経営の延長線上で設立されている^(注2)。そして、同表のように、個人経営体にEARL、GAECを加えた経営体数の割合は、フランス全体で9割を占める。

(注2) 須田(2015)、原田(2016)参照。

(2) アグロエコロジーと「農業、食糧及び森林の将来のための法律」

このようにフランスでは、既存の家族経営を基盤とした経営体を存続可能な形で育成し、その規模拡大と法人化を進めることで、農業構造の変化を進めてきた。原田(2010)によれば、その背景にある制度が農地制度の3本柱、①農事賃貸借特別法、②SAFER（土地整備農事建設会社）による農地取引の公的介入、③経営の持続性を考慮し、地域単位で適切な経営規模（上限と下限）を定め所有権・利用権を許可制にした経営構

造コントロール制度とされる。そして、③の経営構造コントロールの目的は、青年の農業参入を困難にし雇用減を招くような過度の規模拡大や各品目の生産における過度の集中を回避（生産の多様性を維持）することとされる。

このような制度を背景に、家族経営を基盤にしつつ規模拡大を進めることで、フランス農業の国際的な競争力は維持されてきたとみられる。

しかしながら、10年代に入り、これ以上の規模拡大には様々な問題を生じさせる恐れがあり、見直す必要があるという機運が政策当局から高まってきた。次にみる14年「農業、食糧及び森林の将来のための法律」（以下「未来法」という）の提案理由にも、「1960年以降の農業近代化として進めてきた規模拡大は、生産手段の移譲の困難さ、農業生産体系の過度の単純化、世代交代のむずかしさ、農業と地域社会の分離」（筆者訳）といった問題を招いたとある。

その一方で、フランス農業においては、EUのCAP改革や消費者ニーズにそった安全で環境や動物福祉に配慮した農畜産物生産、また、気候変動などの地球環境問題等への対応といった新たな課題も生じてきた。例えば、第3表は、フランスにおける

第3表 フランスの有機農業経営体、面積等

	(単位 千経営体, 千業者, 千ha)		
	07年	15	15/07
有機農業経営体	12.0	28.9	2.4
有機農産物取扱・輸入等業者	6.4	13.5	2.1
有機農業面積	556.9	1,375.3	2.5

資料 Agence Bio 2016

有機農業経営体や面積を07年と15年で比較したものである。面積、規模ともに、この間に大幅に増加していることがわかる。

こうした状況のなかで、12年12月にフランス農業省は、経済と環境、さらに地域社会にも成果をもたらす農業生産モデルへの転換をめざし、アグロエコロジープロジェクトを打ち出す。フランス農業省によれば、アグロエコロジーとは農業生産活動における生物の相互作用等を活用することで、環境負荷の少ない持続可能な回復力のある農業を行うことである。例えば、穀物生産で栽培体系を工夫し化石燃料由来の投入（化学肥料等）を減らすことはコスト低減とともに、環境と土壌を健康に保ち、また、穀物生産と畜産生産のシナジーを高度化させればコスト軽減と農場の所得源の多様化をもたらす。アグロエコロジーの取組みは農場の生産性と競争力を高め、雇用を生み付加価値を高めることにつながる。また、その取組みは農場の農村地域への帰属意識を高め、農業と地域社会の一体性の維持につながる^(注3)とする。

さらに、フランスのオランド社会党政権は14年に未来法を制定する。

同法では、フランス農業の「経済的かつ環境的な二重のパフォーマンスを革新的な農業のやり方の中心に据えることを目的」としている。そのための「鍵となる措置^(注4)」として、農業に関して、経済・環境利益集団（GIEE）の制度の創設（CAP改革に農業者を対応させていくための手段）、農業の流通関係における「調停人」（Médiateur）の制

度の創設、食べ物の安全規制の結果の透明性と公開性の強化、動物への抗生物質供与の規制強化、農薬や肥料の環境および人の健康への影響の追跡強化、「世代間契約（contrat de génération）」の農業への適用、農業経営の過度の拡大の制限（先の経営構造コントロールにおいては、下限面積が撤廃された）、農業または農業用の空間、自然または森林空間のより良い保護、農業教育における社会的プロモーションの強化、等に取り組むとした。これらから分かるように、未来法は過度な規模拡大を制約する方向に舵を切り、新たにCAP改革への対応、消費者ニーズにかかる食物の安全性の確保、環境や動物福祉に配慮した農業の実現、青年農業者が就農しやすい環境を作り出すこと等を重要なテーマとしている。このように、未来法は「市場メカニズムを重視する政策や規模拡大による生産性引き上げの政策といった従来の新自由主義農政の政策とは一線を画し^(注5)」たものとなった。

実際に、フランスのCAM農協での現地調査（17年12月実施）でも、農協担当者からは、未来法は、「小規模な経営体の隣に大規模な経営体、機械化農業の隣に家庭菜園（趣味農業）、利益追求農業の隣にアグロエコロジー追求農業、広域（輸出を含む）流通農業の隣に狭域流通農業、標準（慣行）農業の隣に特別スペック（有機、動物福祉）の農業など、様々なタイプの農業経営の共存をめざすもの^(注5)」という発言があった。

フランス農業は、家族農業を基盤として構造変化が進んできたが、足元では、内外

の農業を取り巻く環境変化のなかで、競争力の強化に配慮しつつも、環境や安全性に配慮した多様な農業の展開が、EUのCAP改革やフランス政府の方針等もあり求められている。

(注3) フランス農業省 “Agroecology in France” より。

(注4) フランス農業省パンフレット “LA LOI D'AVENIR POUR L'AGRICULTURE, L'ALIMENTATION ET LA FORÊT” より、訳語は原田 (2015) による。

(注5) 農業開発研修センター (2018)。

2 フランスの農協の動向

(1) 品目別農協数とそのシェア

前節で説明したように、伝統的に家族農業を重視しているフランスでは、農協の国内農業に占めるシェアとその役割も依然として大きい。

フランスの農協が加盟する全国組織Coop de Franceによれば15年時点でフランス国内には2,700の農協（連合会、SICA含む）と11,545のCUMA（農業機械共同利用組合）があり、農協は16.5万人の職員を雇用している。農協グループの売上高は合計851億ユーロで、フランスの農業食料産業で創出される売上高の40%に相当する。そして、フランスの食品ブランドの3分の1を農協グループが保有する。

分野別の農協数の推移をみたものが第4表である。最も数が多いのは、ワインで648組合、次いで酪農の240組合、果物・野菜の200組合が続く。同表にみられるように、ほとんどの分野で03年から16年にかけて農協

第4表 主な分野別農協数

(単位 組合)

	03年	10	16
穀物	350	195	165
砂糖	9	4	4
飼料	91	41	47
酪農	340	260	240
食肉	285	213	136
動物受精	80	56	41
ワイン	900	715	648 ^(注)
たばこ	10	7	6
果物・野菜	350	300	200
はちみつ	12	12	12
森林	39	27	19

資料 Filippi (2012) および Coop de France “La Cooperation Agricole et Agroalimentaire 2016” より作成

(注) caves cooperative 606, union 32, sica 10 の計。

数は減少しているが、この背景の一つとしては、農協の合併等組織再編が進んだことがあげられる。

次に、農畜産物市場のなかでの農協のシェア等をみたものが第5表である。農業分野のなかで農協のシェアが高いのは、穀物集荷、砂糖、豚肉、飼料といった分野で、これら分野では過半を超えている。牛乳・乳製品に関しては、シェアはほぼ5割である。逆に低いのは、牛肉、野菜、果物である。ワインにおける農協シェアは表示方法によって差があり、特定の産地を表示できるA.O.Pラベルのワインは約4割、生産地域を表示できるI.G.Pラベルのワインでは約7割である。03年、10年、16年を品目別に比較すると、農協のシェアは全体としてみるとほとんど変わっておらず、飲用乳、飼料では上昇している。

また、有機農畜産物市場においても、農協のシェアは大きく、Coop de Franceによれば、豚で90%、穀物で78%、卵で48%、牛肉で43%、牛乳で36%、青果物25%、ワ

第5表 農畜産物市場のなかでの農協のシェア

(単位 %) (単位 %)				
		03年	10	16
穀物		集荷74	集荷74	集荷70
砂糖		62	62	62
飼料		60	70	70
牛乳・乳製品		集乳47	集乳55 飲用乳47 バター50	集乳55 飲用乳66 バター51
家畜(食肉)		豚91 牛36	豚94 牛33	豚91 牛33
鶏卵と家禽		家禽55 卵30	家禽60 卵30	家禽生産60 卵30
動物受精		95	-	牛95
ワイン	A.O.C ^(注1)	38	38	-
	A.O.P ^(注2)	-	-	38
	I.G.P ^(注3)	-	72	69
	Champagne	30	36	36
タバコ		100	100	100
果物・野菜		果物35 野菜25	生鮮果物35 生鮮野菜30 カット・バック 野菜45 缶入野菜40	生鮮果物35 生鮮野菜30 缶入野菜40
はちみつ		20	20	20
森林		20	23	19

資料 第4表に同じ

(注) 1 Appellation d'Origine Contrôlée: A.O.C, 原産地統制呼称。

2 Appellation d'Origine Protégée: A.O.P, 原産地呼称保護。

2 Indication géographique protégée: I.G.P, 地理的表示保護。

インで20%を占める。

(2) 規模において二極化が進むフランスの農協

a 小規模な農協が多数だが上位農協の規模は拡大

フランスの農協の規模について、Coop de Franceによれば、15年の2,700農協のうち、約9割が従業員250人未満と小規模な農協が多数を占めている。また、中堅企業に相当する従業員5,000人未満の農協も1割弱180農協(約7%)ある。なお、2,700農協のうち有機農業に取り組む農協は550に

上る。全国組織であるCoop de Franceは大多数を占めるこうした中小規模の農協が直面する法制度等の問題に対して様々な支援を行っている。

その一方で、売上高が10億ユーロを超える農協が18あり、フランスの農業・食料・飲料部門(agri-food and beverage sector)上位15グループのうち5つを農協グループが占める。また、上位100農協で農協セクターの売上の85%を占め、上位の農協に売上高が集中する傾向がある。

15年の売上高上位10農協を第6表に示した。なお、売上高にはグループ会社も含まれている。56.5億ユーロ(1ユーロ130円換算で約7,350億円)と、売上高が最も大きいインヴィヴォ農協は、フランス国内の穀物農協が出資して設立した連合会の性格も持ち、穀物の海外輸出を担っている。2番目に大きいのがテレナ農協である。農畜産物だけでなく、農業生産資材も取り扱い、また後述するように、加工部門へも進出している。フランス語ではこのように多様な品目を取り扱い、多角化を進める農協を多目的(polyvalent)農協と呼ぶことが多いが、本稿ではより実態を示すとみられる多品目農協と呼ぶこととする。3番目に大きなソディオール農協は、主に牛乳・乳製品を扱い、連合会から発展した農協である。

10位までの売上高は合計で381億ユーロ(約5兆円)に達するが、これは95年に比べ約3倍となっている。また、これらの上位10農協のうち20年前と共通するのはソディオール農協、リマグラン農協のみである。

第6表 売上高上位の農協(2015年)

(単位 百万ユーロ)

順位	農協名	主な活動分野	主要ブランド	売上高
1	インヴィヴォ(InVivo)	穀物, 生産資材	Gamm Vert, Semences de France, Frais d'ici	5,654
2	テレナ(Terrena)	多品目	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	5,037
3	ソディアール(Sodiaal)	牛乳・乳製品	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremont, Juragrüyère	4,998
4	アグリアル(Agrial)	多品目	Florette, Créaline, Priméale, Ecusson, Danao, Loïc Raison	4,776
5	テレオス(Tereos)	砂糖, でんぷん, アルコール	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	4,300
6	ヴィベシア(Vivescia)	穀物(資材調達, 製粉, 麦芽, 動物栄養)	Delifrance, Francine, Campaillette	3,646
7	Axéreal	穀物(資材調達, 製粉, 麦芽, 動物栄養)	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	3,203
8	リマグラン(Limagrain)	穀物・種子・バイオ健康関連(Bio-santé)	Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard	2,351
9	イーブン(Groupe EVEN)	牛乳, 資材調達, 動物栄養	Even, Paysan Breton, Kerguelen	2,096
10	トリスカリア(Triskalia)	多品目	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	2,037
上位10農協合計				38,098

資料 Coop de France "La Cooperation Agricole et Agroalimentaire2016"より作成

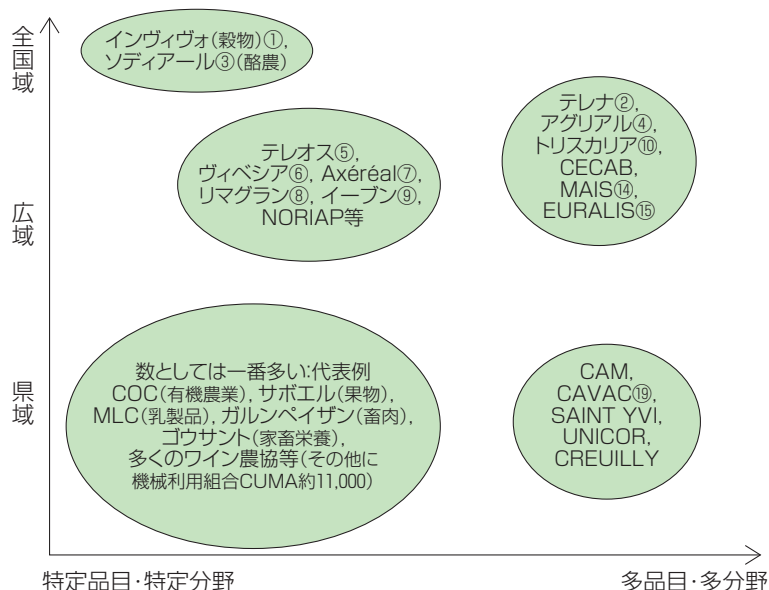
この上位農協の売上高の拡大の背景には、農協間の合併・統合や川上・川下部門への進出が影響している。

群がある。前出のCAM農協は自らをここにプロットしていた。そして、これら県域

ここで、第1図は、CUMAを含む現在のフランスの農協の活動分野と活動範囲をイメージとしてプロットしたものである。なお、フランス本土では、行政区域として95県、^(注6)13地域圏がある。

左下にプロットされるのは、フランスの農協のなかで多数を占める主に県域以下で特定の専門分野や品目で活動する農協群である。その一方で、右下には、主に県域以下で多品目農協として活動する農協

第1図 フランスの農協のポジショニング(農協名は例示)



資料 CAM農協資料を加工し作成

(注) 図中の数字はフランス国内でのグループ売上高順位(15年)。

で活動する農協群のなかから一部の農協（もしくはそれらの農協により設立された連合会）が、活動範囲を広げ、県域・地域圏を超えて活動するようになってきた。

ここで、同図からは特定の分野や品目に特化し活動範囲を拡大する農協と、多品目化を進めながら活動範囲を広げる農協に分かれていることが示唆される。背景として、代表的な多品目農協であるテレナ農協への聞き取り調査によれば、地域の営農形態の差があるとし、地域農業のなかで単一経営が主であれば農協も特定の部門に特化しやすく、複合経営が主であれば、テレナ農協のように農協も多品目化が進みやすいとのことである。また、多品目化のメリットとしては、農畜産物にありがちな豊凶や価格変動リスクを品目間や部門間で緩和できることを挙げている。同図では農協名の横に売上高順位を付記したが、売上高の上位10農協は、全て広域で活動する農協である。

（注6）16年1月1日より、それまでの22地域圏が13地域圏に再編・統合された。

b 売上高上位農協の川上・川下部門進出の背景と手法

ここでは、フランスの一部農協が広域に活動し、しかも川上・川下部門へ進出するようになった背景についてみていきたい。Coop de Franceによれば、上位農協の合併・統合や川上・川下部門への積極的な進出がみられるようになったのは、最初の大きなCAP改革が行われた90年代以降である。

90年代以降、CAP改革等で価格支持政策から所得支持政策へEUの農業政策が大きく

シフトするとともに、EU域内で近隣諸国との農産物市場競争も激しくなってきた。またフランス国内の流通市場でカルフルに代表される大手小売量販店の巨大化・集中化が進むなど、フランスの農協および農業を巡る環境は大きく変化していった。そのため、一部の農協は、それに対抗するため、合併、統合、国際化等によって、規模の拡大（クリティカルサイズの確保といわれる）と、付加価値の取り込みのためのフードバリューチェーンの川上、川下部門への進出を進めたとされる。この川上・川下部門への進出においては、農協単独（もしくは複数農協）か、農協と民間セクターとの共同出資による子会社設立や買収等により進められた。

例えば、2000年から16年にかけての農協による統合・合併・買収等の合計件数1,410件のうち4割強の649件が投資家所有企業との間で行われている。投資家所有企業にはブランドを有していたり、食品加工企業も多かったとみられ、前掲第6表のように、農協が食品関連の主要ブランドを多く保有するようになるとともに、食品加工企業の上に農協が多く名を連ねるようになっていく。例えば、15年においては、フランス国内の食品加工グループ上位10社のなかに、第6表の売上高上位の4農協グループがランクされている。

c 川上・川下部門への子会社等を通じた進出のメリットについて

Filippi（2012）は、子会社を通じて事業

展開することのメリットとして、まず会社法に基づく子会社には、農協の員外利用規制（売上高の20%が上限）が適用されないため、20%という員外利用規制の天井を考慮せず、第三者と取引することが可能となることを挙げる。また、川上部門に比べ相対的に大きな川下部門の付加価値が子会社を通じ農協に還元されることで、組合員の経済メリットにもつながるとする。さらに、こうした川下部門への投資は、特定の農業生産部門を救済し、生産者の販路を守るうえでも有効としている。実際にテレナ連合会（テレナ農協の前身）は、^{かきん}家禽部門の有力な民間会社Bourgoinの経営危機に際し、同社の資産を01年に買収している。

また、Filippi氏への聞き取り調査によれば、フランスの農協が契約により組合員に出荷義務を課していることが、子会社にとっては原料の安定調達につながり、その経営にとって重要な役割を果たしているとのことだった。具体的には、組合員は事業量に比例して出資を行い、活動の全部または一部について農協を利用する契約（engagement）を農協との間で結ぶ義務がある。その契約内容や期間等は農協の定款で規定するが、契約期間内の脱退は原則認められない。また、農協は、この契約に違反した場合の罰則を設けることもできる。

そして、これら子会社を通じた取組みを後押しすることになったのが、91年と92年に成立した2つの関連法（Loi n° 91-5 du 3 janvier 1991, Loi du 13 juillet 1992）とされる。この2つの法律は、協同組合による資

金調達手段の強化等を目的としたとされ、例えば、農協の資本充実策として債券発行や一定の条件のもとでの出資の導入、組合員への利益還元策として子会社からの配当の農協組合員への再配分を容易にする等の制度が導入された。

以上、フランスの農協では、90年代以降、農業環境の変化に対応し、農協間の合併、民間企業等の買収等を通じて、規模拡大と川上・川下部門への進出に取り組む動きがみられている。実際に、それらの取組みを通じフランス最大の多品目農協に成長したテレナ農協の事例をみていくこととしたい。

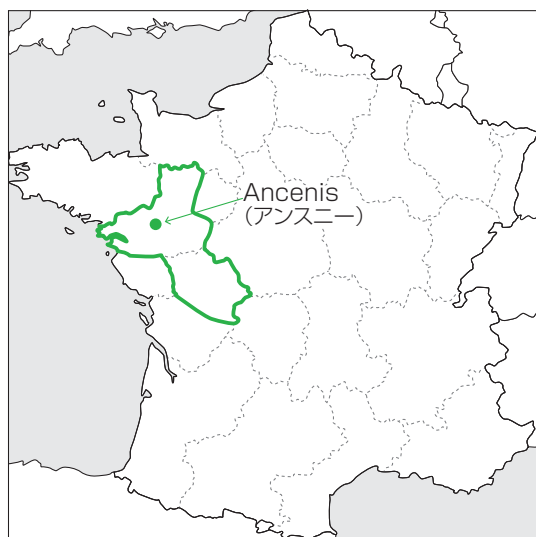
3 代表的な多品目農協 テレナ農協の取組み

(1) テレナ農協の概況

テレナ農協は、フランス西部ロワール＝アトランティック県、メイン＝ロワール県、ドゥ＝セーブル県、ヴィエンヌ県、マイエヌヌ県を主な地区とする大規模な多品目農協で、本拠地はアンスニーにある（第2図）。04年に、すでに全国有数の多品目農協であったカナ農協（CANA）を核に、カバル農協（CAVAL）、GCA農協が加わって設立された。

15年時点では組合員数は22,000、組合員が耕作する農地面積は200万haに上る。職員数は約14,000人である。16年のテレナ農協単体の売上高は14億ユーロ、グループの全体の売上高は52億ユーロで、その活動はフランス国内に加え、EU内外に広く展開し

第2図 テレナグループの主な活動エリア(緑太線内)と本部(アンスニー)



資料 筆者作成



テレナ農協本部 (筆者撮影)

ており、国内外に計63か所の拠点を有する。テレナ農協によれば、多品目農協としてはフランスでは一番大きくEUでも2番目の規模の農協である。

聞き取り調査によれば、テレナ農協の運営は、理事会 (le conseil d'administration) と業務執行役員会 (le comité exécutif) によって行われている。大きな方針決定は理事会が行い、業務執行は業務執行役員会が行うが、両者は常に意思疎通を図っている。理事長 (président) と、業務執行役員会

長 (directeur général) も常に連携して農協の運営にあたる。すべての段階で、2人体制で運営を行っており、子会社の体制も同様とのことである。

理事 (administrateur) は33人、業務執行役員 (directeur) は会長を含め11人である。理事は農業者中心だが非利用組合員からも選ばれる。農業者の理事はエリアごと生産部門ごと、また幅広い世代から選ばれている。理事は総会の過半の投票で選ばれ、そのなかから理事長が選ばれる。一方、業務執行役員は理事会が任命する。

(2) テレナ農協の沿革

前述のようにフランスの農協には、90年代から合併・統合、子会社設立・買収等を通じて広域かつ多品目に活動範囲を拡大する動きがみられていた。テレナ農協もそれら農協の一つであり、04年の合併で誕生したテレナグループも、主要な母体となったカナ農協、カバル農協を通じ、すでに90年代から現在のグループの事業展開につながる大きな事業再編を行っていた。

主な取組みをみると、まず、92年にカナ農協はコパグリ・ブリターニ農協とPaysan Bretonブランドの乳製品事業の販売部門を統合している。この組織が母体となって乳業部門の子会社Laïtaが09年に設立されることになる。そして、00年にはカナ農協とカバル農協は、川下部門の事業を再編成し、テレナ連合会を創設したが、このテレナ連合会の創設と並行して、両農協はそれぞれが所有していた家禽関連企業Soparvolと

Synaviを統合し、Gastronomeを新たに設立した。また前述のとおり01年にテレナ連合会は、経営危機に直面したBourgoinグループの家禽部門を買収し、さらに家禽ブランドDouce Franceを取得している。

04年にはカナ農協を核に、カバル農協とGCA農協が合併しテレナ農協となり、現在に至るテレナグループが誕生する。さらに、14年には野菜ビジネスを強化するためVAL Nantais農協を統合し、16年には国際的な事業活動を行う家禽加工企業Groupe Douxをグループ化する。そして、それに伴って子会社Gastronomeと、Groupe Douxの家禽部門を統合し、新たに子会社Gallianncceを設立した。

直近では18年1月1日にテレナ農協は、前出のCAM農協、Terrena Poitou農協と合併している。

(3) テレナグループの組織・事業構成

前述のような経緯を経て、テレナグループの事業内容は非常に多岐にわたっている。農畜産物の集荷販売に加え、種子・育苗・農機等の生産資材供給、製粉、精肉・ハムソーセージ加工、乳製品加工、リング加工・原木供給、醸造（ワイン）、環境緑化、再生可能エネルギーについてのコンサルティング、農業関連小売店舗等、川上から川下までの活動部門を持ち、多くの食品ブランドも有する。それらの活動をテレナ農協は、主にグループ子会社を通じて行っている。そして、グループ子会社への投資と雇用は、農業生産者だけでなく、地域社会・

経済への大きな貢献になっている。

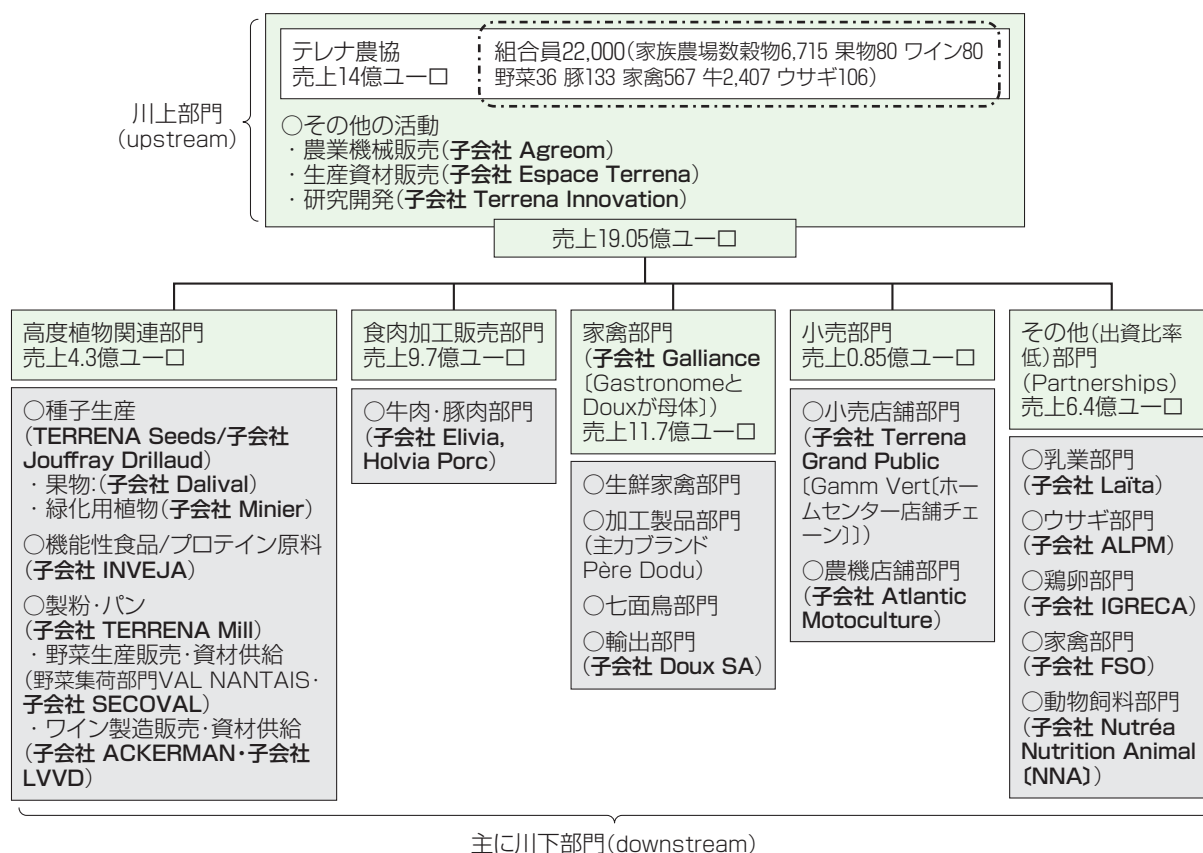
ここでテレナグループの組織を整理すると、テレナグループは6つのクラスターに分かれており（第3図）、生産部門のクラスターにテレナ農協本体が属する。農協部門を含む生産部門の売上は約19億ユーロで、テレナ農協の農業者組合員が生産した農畜産物の多くは、ここから子会社へ販売される。^(注7)

主に川下部門を担う5つのクラスターは、品目別に分けられた4部門と、出資比率の低いパートナーシップ部門に分かれる。5つのクラスターに属する子会社等は農協とは独立して運営されるが、テレナ農協の理事と業務執行役員が経営に関わっているケースが多い。また、クラスターではないが、有機農業にも積極的に取り組んでおり、フランスにおける有機農畜産物の最大の供給者である。

テレナ農協への聞き取り調査によれば、テレナグループの特徴は多くの子会社群を通じて、農畜産物生産からその加工販売に至るフードバリューチェーンの多くのプロセスをカバーしていることにある。多くのプロセスをカバーすることで、非常に高いレベルの食品の安全性と品質を確保するとともに、組合員の生産した原材料を、子会社を通じて高品質の差別化製品に変え、そこで生まれた付加価値を組合員に還元するというビジネスモデルにつながっているとのことである。これは、先のFilippi氏の指摘どおりである。

例えば、第4図はアニュアルレポートに

第3図 テレナグループの組織(数字は2016年)

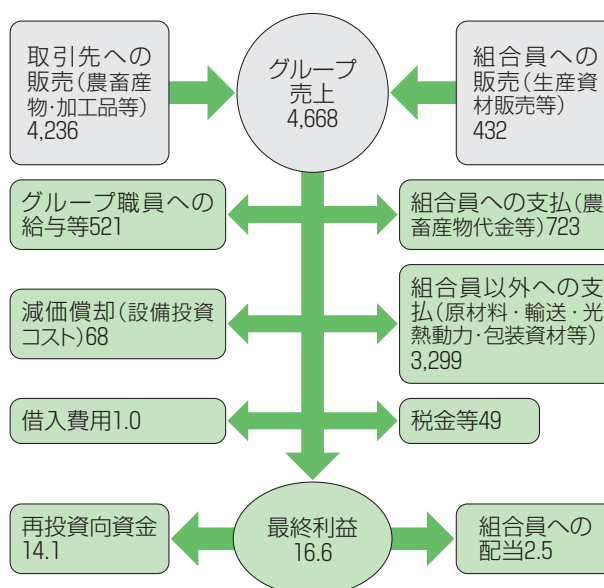


資料 テレナ農協提供資料, TERRENA "RAPPORT ANNUEL"等を基に作成

あるグループの経済活動のイメージ図より作成した図である。同図をみると、農協と農協組合員、農協と外部の取引先の間に、それぞれ販売による収入と、購入にかかる支出があり、それらトータルで得た収入で雇用や投資を行い、諸費用を払ったうえで、最終的な利益を、組合員への配当と再投資資金に充てていることが示されている。つまり、農協単体の農畜産物の購入・販売だけでなく、子会社群を通じそれらを加工し付加価値を付け販売するグループの事業活動全体で、川上部門の組合員を支えているという構図になっている。

(注7) フランスの農協では投資目的の非利用組合

第4図 テレナグループの経済活動(2015年)



出典 TERRENA "RAPPORT ANNUEL"掲載図より筆者加工し作成

(注) 数字はすべて百万ユーロ。

員制度（准組合員制度）もあるが、聞き取り調査では、テレナ農協では少数とのことであった。

(4) テレナグループの課題と対応

テレナ農協の取組みに対する組合員の評価は高いが、一方で、広域化と事業分野の拡大は従来よりも農協への組合員の訴求力を弱める可能性があり、それらにどう対処していくかが、課題となっている。筆者の理解では、それらに対応するため、テレナ農協としては、大きく2つの取組みを進めている。1つ目は、テレナの強みであるR&D部門を活用した新しい農畜産物生産モデル、「La Nouvelle Agriculture ®」（以下「新農業」という）の開発である。もう1つは、地域的にも事業的にも拡大したテレナグループのガバナンスの見直しである。

a 新農業への取組み

テレナ農協への聞き取り調査では、新農業への取組みは、もともと農業者の側からでてきた提案がきっかけとなったとのことである。2000年代後半、農業関連の法律や消費者のし好、農産物流通等、農業環境が大きく変わるなか、組合と地域農業、農業者が存続していくために、新しい革新的な農業への取組みが必要ではないかという声が農業者の側から多く上がってきた。それらの提案を真摯に受け止めたテレナグループは、まずR&D部門を立ち上げ、さらに12年には研究技術開発を目的に子会社テレナイノベーションを設立し本格的な研究開発投資を開始する。そして、大型小売流通網では取り組めないような品質やトレーサビ

リティなどにこだわった生産方法の開発を進めてきたものである。この技術開発には、管内の農業者も多数参加している。

テレナグループは、すでにヨーロッパにおける有機農畜産物の取扱高では有数の規模をもつが、新農業ではさらに消費者の健康志向や動物福祉、エコロジー等へ配慮した持続性の高い、高品質な農業生産を行うことを目指すとしている。それにより、組合員の生産する農畜産物へのさらなる高い評価につなげていくとのことである。

新農業はエコロジーに重点を置いた生産コンセプトから成り立っており、未来法という環境面と経済面の二重基準にも対応している。新農業のウェブサイトには、具体的なソリューションが数多く掲載されているが、例えば、乳牛へのアマニ油給与についての効果をみると、地球温暖化を招くメタンガス発生を抑制するとともに生産性向上と繁殖に好影響を与える、とある。同様に、FARMSTAR^(注8)など人工衛星データの活用による適切な肥料投入は、土壌・地下水の保全と肥料コストの抑制につながる。また、家畜へのワクチン接種方法の改善は、抗生物質使用を抑制し、呼吸器疾患の減少と1日平均増体量（ADG）の増加をもたらす、といったように、環境面と経済面の両方に配慮したものとなっている。こうしたより少ない投入でより多くの生産を実現し、しかも家畜や生態系にやさしい生産技術を生産者に提案している。

それらの技術支援は、同農協が抱える合計300人のエンジニア・営農支援員（conseillers）

等が農業者を継続的に訪問し行われる。テレナ農協への聞き取り調査によれば、従来、同農協ではICTなどの先端技術の活用と、個別経営体との「人的つながりの構築」を重視した活動を行ってきたとのことである。営農支援のコスト負担は各部門により異なるが、養豚部門では出荷頭数当たりの手数料や生産資材のマーゲンの一部で賄われている。

新農業に基づく農畜産品は、17年から本格的な広告宣伝活動に取り組み、大手量販店（GMS）での販売も開始している。

（注8）エアバスディフェンス&スペース社が提供する衛星画像を使った精密農業サービスの名称で、最適な化学肥料や殺虫剤等の量、場所、時期に関するアドバイスを配信。

b ガバナンスの見直し

前述のとおり、テレナ農協は18年1月1日に、CAM農協、Terrena Poitou農協と合併している。

従来、テレナ農協では合併を続け広域化すると組合員と農協の関係が疎遠になりガバナンスが困難になるという懸念があった。そのため、合併前よりガバナンス面でどう対処していくかについて、他の2農協とともに検討を進めてきた。前述のCAM農協への聞き取り調査では、組合員にすでに生じつつあるもしくは懸念される点として、組合員と農協との関係性が希薄になるのではないかと、組合員が農協へまた農協も組合員へ意見を述べにくくなるのではないかと、組合員の自主性が薄れ農協の指示待ちになるのではないかと等の意見があったとのこと

である。

検討の結果、規模拡大による効果と、組合員との関係性を維持するために、合併後の新しいテレナ農協では、管内を5つの地域に区分し、組合員と農協の近接性を維持することとなった。その際には、地域ごとに代表（présidents）を選出し、それぞれの地域で、従来のテレナ農協と同様に、代表と執行役員の連携による業務運営を行うこととした。これにより、規模拡大の効果を損なわず、組合員と農協が地域ごとに機敏に反応し合う状況を作ることである。

ちなみに、テレナ農協の近隣にあるフランス第2位の多品目農協、アグリアル農協も、管内を14区域に分けて業務運営を行っている（Filippi and Kühl（2012））。

まとめ

本稿では、ここまで、90年代以降のフランスの農協の新たな展開について、特に、広域かつ多品目に展開する農協について、事例を含めてみてきた。そこからは、流通構造の変化や海外農畜産物との競争に対し農協側が対抗するうえで広域化や事業範囲の拡大に迫られたという側面があったこと、それらの取組みが可能となった背景には、子会社設立およびその利益の農協組合員への還元を容易にした法改正、農協法上の組合員との契約による出荷義務の存在があったこと等が示唆された。

日本とフランスでは、よってたつ農業生産基盤や法律、制度等の大きな違いがあり、

単純な比較はできない。ただ、今回みたように、現在の農協が抱えている課題には両国で共通する点が多いことも指摘しておきたい。例えば、広域化した農協にとって、組合員への訴求力をいかに強化していくか、また、フードバリューチェーンのなかでの川上・川下部門の大規模化に対抗し付加価値をいかに農協（組合員）側に取り込んでいくかは、日本でも重要な論点となっている。フランスでは今回検証したように、ガバナンスの改革や子会社によるグループ化で対応する事例もみられている。日本でも1県1JA等の取組みが進んでおり、また、子会社を活用し加工分野に進出し成功している農協もみられ、参考になる点である。

さらに、現在、日本でも数多くの取組みが始まっているが、消費者ニーズと組合員の経営効率性の両方に配慮した農畜産物およびその加工品の開発・販売、あるいは経済性と環境や生態系の両面に配慮した技術開発（営農指導）、といった点も共通している。ここでは論点として、商品開発や技術開発への投資負担があるが、やはりテレナグループの規模だからこそ可能になった面があるようである。例えば、前出のCAM農協の聞き取り調査では、テレナ農協との合併の背景の一つとして、未来法にみられるアグロエコロジーの方向付けに対応した研究・投資をCAM農協単体で行うことが難しかったことがあげられている（農業開発研修センター（2018））。日本において、個別農協が単独でこうした研究開発を行うことは難しいとみられ、JAグループとして広域

での体制構築を考える際の参考になるとみられる。

なお、今回はふれられなかったが、こうした規模拡大や広域、多角化を図る農協がある一方で、前述のように、限られたエリアで特定品目や特定分野で活動を行う農協がある。フランス特有の機械利用組合CUMAをはじめ、当然のことながら、数としてはこちらが大きく上回る。小規模な農協のなかには、地元に着した多様な活動を行う例も多い。直売所や地元への食材供給、生産情報の消費者への提供等、消費者と生産者の距離を縮めるいわゆるショートサプライチェーン（フランス語でcircuits-courts）の取組みや、地元特有の風土・生育環境（フランス語でterroirs〔テロワール〕）を生かした農畜産物およびその加工品の提供等の特徴のある新たな取組みもみられる。例えば、手間のかかる伝統野菜を復活させる取組みや、組合員が自ら加工処理し直売所で売るための家禽・ウサギ・ハト等の共同と殺場の整備、テロワール製品を中心とした直売所の設置等である。Coop de Franceのウェブサイトにはこうした事例が多数掲載されている。これらの取組みは、未来法が目指す多様な農業の保全にもつながっている。フランス農業同様、農協も多様な展開をみせており、今後もその動向を注目していきたい。

<参考文献>

- ・桂瑛一（2016）「フランスにおける農業指導の組織と役割」『農林金融』10月号
- ・斉藤由理子（2006）「独仏協同組合の組合員制度」『農林金融』3月号
- ・斉藤由理子・重頭ユカリ（2011）『欧州の協同組合

銀行』日本経済評論社

- ・須田文明（2012）「フランスの農業及び農政の最近の動向」『平成23年度 欧米の価格・所得政策と韓国のFTA 国内対策（その2）』（第2章）農林水産政策研究所
- ・須田文明（2015）「フランスの農業構造と農地制度——最近の研究の整理から——」『平成26年度カンントリーレポート：EU（フランス、デンマーク）』（第3章）農林水産政策研究所
- ・鳥山恭一（1995）「フランスの略式株式会社制度（資料）」『比較法学』第29巻第1号
- ・農業開発研修センター（2017）「フランスの農業会議と農業団体に関する調査研究（Ⅱ）」
- ・農業開発研修センター（2018）「フランスの農協のビジネスモデルと農業経営体支援制度に係わる調査研究報告書」
- ・原田純孝（2010）「農地貸借の自由化とその今後——道半ばの『改革』のゆくえを問う——」『日本不動産学会誌』第24巻第3号
- ・原田純孝（2015）「フランスの農業・農地政策の新たな展開——『農業、食料及び森林の将来のための法律』

の概要」『土地と農業』No45

- ・原田純孝（2016）「フランスの農業経営・農地政策の新動向——農業、食糧及び森林の将来のための法律——」『のびゆく農業』No1032-1033
- ・フランス貿易投資庁（2015）「Doing Business in France 2015 日本語版」
- ・ベックム, オンノフランク・ファンほか著／農林中金総合研究所海外農協研究会訳（2000）『EUの農協——21世紀への展望——』家の光協会
- ・Filippi, M. (2012) 'Support for Farmers' Cooperatives; Country Report France', Wageningen: Wageningen UR.
- ・Filippi, M. and R. Kühl (2012) "Support for Farmers' Cooperatives Case Study Report Agrial (FR), BayWa (DE) and Internationalisation", Wageningen: Wageningen UR.

（うちだ たきお）

